

Matz • Usry 原著

成本會計-規劃與控制精解

王泰昌 • 李皇葵 • 林宏儒 • 合譯

(下)

COST ACCOUNTING
PLANNING &
CONTROL

7

SEVENTH
EDITION
INTRODUCTORY

羅拔書局印行

成本會計-規劃與控制精解

COST ACCOUNTING

-PLANNING & CONTROL

下 冊

Adolph Matz & Milton F. Usry原著

羅拔書局印行

成本會計一規 下冊
劃與控制精解

編譯者 王 泰 昌

出版 處：羅 拔 書 局
發行

澳門大馬路381號二樓F座

印刷者：振興印刷公司

澳門龍嶺街152號地下

定價：港幣 \$20.00

序 言

現代經濟社會中的工商營利事業及政府機構（非營利事業組織），為求以最低成本達到最高效益，皆莫不以成本會計之原理及方法為首要作業工具，俾對有限的資源善加規劃與控制。目前國內外成本會計學界，一致推崇美國會計學者 Adolph Matz 及 Milton F. Usry 二氏已發行全球第七版的「成本會計—規劃與控制」，全書立論精闢獨到，內容豐富翔實，排列極具系統，對於觀念之闡述亦提綱挈領。不僅特別注重管理者為求達成企業目標所不可缺少的「規劃的功能」及「控制的功能」，且此書原著第七版，更強調成本會計在任何管理階層的絕對重要性，對於問題的認識到解決，都在各篇各章裏提供了足夠的原理與方法。

本書於譯作期間，工作認真，態度嚴謹，惟學海無涯，尚盼各方先進賢達，不吝惠賜指教是幸。

王 泰 昌
李 皇 葵 譯識
林 宏 儒

• 一九八一 •

成本會計-規劃與控制精解

(下冊)

目 錄

第五部分 利潤、銷貨及成本規劃

第十六章	預算：利潤、銷貨、成本及費用；人群行為	1
第十七章	預算：支出及現金、非製造業及非營利組織、PERT/ 成本	21
第十八章	彈性預算、成本習性分析及統計相關分析	47

第六部分 成本與利潤之控制

第十九章	標準成本法：設定標準與差異分析	75
第二十章	標準成本法：累積及評估成本與差異	107
第二十一章	毛利分析	143
第二十二章	直接成本法與邊際貢獻	163

第七部分 成本及利潤分析

第二十三章	行銷成本與獲利能力分析	189
第二十四章	損益兩平與成本數量利潤分析	207
第二十五章	差異成本分析	241
第二十六章	資本預算、計劃、評估及控制	265
第二十七章	利潤績效衡量、公司內部移轉撥價、產品計價方法	293
第二十八章	用於計劃及決策之線性規劃	311

16 預算：利潤、銷貨、成本及費用；人群行為

討 論 題

1. 實施預算控制制度，可以比較出實際結果與預算數字間的差額。這個差異的原因及其責任所在必需加以探尋。必要時，並需隨時採取措施，以按照原定的預算進行，達到利潤的目標額。
2. 利潤計劃包括：
 - (a) 銷貨預測與銷售計劃。
 - (b) 預算計劃，以便控制所有成本，包括製造成本及非製造成本。
 - (c) 規劃與計劃增加營運資本或工廠設備投資。
 - (d) 察看所有因素，考核投資報酬。包括短期和長期。

利潤計劃的功能，不僅以財務為範圍，且必需包括企業各方面的財務和營業計劃。
3. 建立一可以遵循的利潤目標，公司管理當局有下列三種方法：
 - (1) 優先法 (Priori)：是指在計劃過程中，以利潤目的為優先，管理人員於計劃之初便著重於長期投資之報酬。並尋求能實現各項計劃的方針。
 - (2) 次要法 (Posteriori)：管理人員設定制計劃，而且從計劃中設定比率。通常計劃以產品計劃本身為主，利潤為次要的附屬目的。
 - (3) 實用法 (Pragmatic)：是指管理人員以過去從事實驗性嘗試的經驗，核定一種利潤的標準。
4. 長期計劃多從事於特殊的範圍，如對未來的銷貨，長期的資本支出，研究發展活動及財務需要。長期計劃的目的在尋找最有利的做法或最有利的機率範圍，短期預算則依企業的性質而定，包括三個月、六個月或十二個月。
5. 預算的定義在本質上是設定目標和評估個人工作績效。預算產生一種壓迫感會導致不信任、不寬容和漠不關心等情形，因而使實施長期計劃的公司存有是項衝突的風險。許多問題往往發生於對技術及行為缺乏瞭解。預算建立不單是靠高階層管理人員的參與，而是需中低層人員共同合作實行。愈多人參與，風氣和進取精神會愈好。
6. 所有員工（包括高階層管理人員）必需承認預算的重要性，而且願意主動去參與預算的編制。否則預算將無法發揮實際的功能。
7. 是的，預算制度將使經理人員必需注意其目標（如高額產量、低成本、鉅額銷貨等），而這些目標並不一定和公司的整體目標相一致。而且預算將使經理人員感覺受到控制，而不能斷然參與計劃的過程。這將導致經理人員不情願去達成預算目標。

2 成本會計 規劃與控制精解

8 會計人員必需承認從預算特性及預算控制所引發的各項管理問題。會計人員的一個主要職責是說服使用預算及預算控制資料的那些人真的朝著預算的目標更努力做好工作。而會計人員需小心、熱誠地與所有經理階層人士保持適切的溝通。尤其是高階管理人員，其意見往往經由組織一層層地轉下來。以上這些溝通是很重要的，唯有會計人員與各階層人員的努力，會計資訊才能被有效的利用，而各層經理人員亦將會接受它的重要性。

9. (a) 預算之有效應用應導源於組織之良好績效。而其利益端視預算的能力與預算的過程以激勵經理人員完成組織目標，而此乃藉預算作為傳達企業目標的工具，亦為績效衡量與回饋的憑藉。

(b) 行為科學家對預算的批評如下：

① 預算過程中，所反映的公司目標，可能與個人之目標不一，因而失去個人的努力以達成企業的目標。

② 建立目標水準時，如不談及如何激勵經理人員達成目標，這種做法會造成績效不彰與個人士氣頹喪。

③ 預算迫使人接受既定的目標，因而引起個人的反感。

④ 預算非受執行人員或技術人員之管理。

(c) 建立預算應先建立人羣關係。引發預算的動機，在解放人類心靈方面，深具意義。吾人應知，除非對預算的使用者，加以適當解釋與激勵，任何工具均難有效地使用。正如企業其他技術一樣，預算乃是走向更完善，更有利工作的門檻，而非折磨員工的工具。

因此，無需預算而能辦理的事，若施以預算，當能辦得更好。無疑地，整個規劃和控制程序乃一種工具，使人能放手將工作做到盡善，而非一種限制和非難的器械。

換言之，規劃在於預知未來的成就，而控制亦不過是一種引導而已。

管理的真諦是化預算而為積極的行動，使各員工及管理人能得到預期的收穫。

10. (1) 組織預算委員會。

(2) 預計整體控制計劃組織。

(3) 銷售計劃組織。

(4) 生產管理者根據銷售預算計劃生產。

(5) 配合所有製造和服務部門，配合生產預算所需的直接材料、直接人工和製造費用。

(6) 根據生產計劃，決定材料採購量及生產預算，決定部門材料需要。

(7) 配合銷售預算決定製成品存貨需要。

(8) 與銷售管理財務部門建立費用預算。

(9) 協調和摘要公司廣泛的預算，預測資產負債表及損益表。

11. 固定成本是總額固定，但每單位的固定成本則是變動的，而變動成本的總額是變動的，但每單位的變動成本則是固定的。
12. 商業費用係從作業單位及功能活動著手，商業費用的分類常常涉及屬於一個部門的分類，它並需配合公司的組織系統，以便確定費用的責任歸屬。

練習題

1. MARQUETTE 公司
預計銷貨成本表
19-- 年

材料：

期初存貨	\$ 500,000
購貨	2,400,000 (見計算 5)
可供利用材料	\$2,900,000
期末存貨	400,000
材料耗用成本	\$2,500,000
人工	4,340,000
製造費用	1,840,000 (見計算 4)
總製造成本	\$8,680,000 (見計算 3)
加：期初在製品存貨	100,000
減：期末在製品存貨	(300,000)
製成品成本	\$8,480,000 (見計算 2)
加：期初製成品存貨	800,000
減：期末製成品存貨	(1,000,000)
銷貨成本	\$8,280,000 (見計算 1)

計算：

(1) 淨利 (\$20,000,000 × 6% = \$1,200,000)	銷售的 10%
行銷，管理及財務費用	21
	銷貨的 31%
銷貨成本 (\$8,280,000)	69
	銷貨的 100%
(2) 銷貨成本 + 期末製成品存貨 - 期初製成品存貨 = 製成品成本	
\$8,280,000 + \$1,000,000 - \$800,000 = \$8,480,000	
(3) 製成品成本 + 期末在製品存貨 - 期初在製品存貨 = 總製造成本 (材料、人工及製造費用)	
\$8,480,000 + \$300,000 - \$100,000 = \$8,680,000	

4 成本會計 規劃與控制精解

(4)總製造成本	—	人工（製造 成本的50%）	—	耗用材料成本	—	製造費用
\$8,680,000		\$4,340,000		\$2,500,000		\$1,840,000
(5)耗用材料成本	+	期末材料存貨	—	期初材料存貨	—	材料進貨
\$2,500,000		\$400,000		\$500,000		\$2,400,000

2 (1) 預計銷售量及銷貨額

	一 月		二 月		三 月		合 計	
	單 位	金 額	單 位	金 額	單 位	金 額	單 位	金 額
科羅拉多州	10,000	\$220,000	6,000	\$12,000	4,000	\$ 8,000	20,000	\$ 40,000
堪薩斯州	16,500	33,000	9,000	18,000	4,500	9,000	30,000	60,000
拉伯拉斯加州	5,000	10,000	2,500	5,000	2,500	5,000	10,000	20,000
密蘇里州	20,000	40,000	10,000	20,000	10,000	20,000	40,000	80,000
	<u>51,500</u>	<u>\$103,000</u>	<u>27,500</u>	<u>\$55,000</u>	<u>21,000</u>	<u>\$42,000</u>	<u>100,000</u>	<u>\$200,000</u>

(2) 月底存貨量

	單位		單位
總銷貨量	100,000	期初存貨	10,000
期末存貨	<u>10,000</u>	一月分產量（55%）	<u>55,000</u>
合 計	110,000	合 計	65,000
期初存貨	<u>10,000</u>	一月分銷貨	<u>51,500</u>
產品需要量	<u><u>100,000</u></u>	一月底存貨	<u>13,500</u>
		二月分產量（30%）	<u>30,000</u>
		合 計	<u>43,500</u>
		二月分銷貨	<u>27,500</u>
		二月底存貨	<u>16,000</u>
		三月分產量（15%）	<u>15,000</u>
		合 計	<u>31,000</u>
		三月分銷貨	<u>21,000</u>
		三月底存貨	<u><u>10,000</u></u>

3. 高速印刷機	25,000 部的 20 %	5,000
	銷售代表預測	<u>6,000</u>
	合 計	<u>11,000 ÷ 2 = 5,500 (部)</u>

分配比例如下：

新英格蘭	20%	$1,100 \times \$1,800 = \$1,980,000$
中亞特蘭大	50%	$2,750 \times 1,800 = 4,950,000$
南部各州	30%	$1,650 \times 1,800 = 2,970,000$
合計		<u>5,500</u> <u>\$9,900,000</u>

電動打字機	90,000 部的 10%	9,000
銷售代表的預測量		<u>8,000</u>
合計		$17,000 \div 2 = \underline{\underline{8,500}}$ (部)

分配比例如下：

新英格蘭	25%	$2,125 \times \$500 = \$1,062,500$
中亞特蘭大	50%	$4,250 \times 500 = 2,125,000$
南部各州	25%	$2,125 \times 500 = 1,062,500$
		<u>8,500</u> <u>\$4,250,000</u>

合計銷貨額	5,500 印刷機	\$ 9,900,000
	8,500 打字機	<u>4,250,000</u>
合計		<u>\$14,150,000</u>

4. HARRISON 公司
產量預計表
19 一年 6 月 30 日止季末

	Ceno (單位)	Nepo (單位)	Teno (單位)
6 月 30 日存貨需要量	6,200	10,500	12,200
預計銷貨額	<u>21,000</u>	<u>37,500</u>	<u>54,300</u>
	27,200	48,000	66,500
4 月 1 日期末存貨	<u>5,800</u>	<u>10,600</u>	<u>13,000</u>
本季需要產量	<u>21,400</u>	<u>37,400</u>	<u>53,500</u>

5. PADER ISCAND 公司
產量預計表
19 一年 6 月 30 止 (半年份)

	鰕	蝦	碗豆	番 茄	鷄 麵
供銷售需要量	250,000	150,000	350,000	1,000,000	750,000
加製成品期末存貨	<u>20,000</u>	<u>5,000</u>	<u>20,000</u>	<u>60,000</u>	<u>20,000</u>
合 計	270,000	155,000	370,000	1,060,000	770,000
減製成品期初存貨	<u>15,000</u>	<u>8,000</u>	<u>20,000</u>	<u>75,000</u>	<u>30,000</u>
轉至製成品單位	255,000	147,000	350,000	985,000	740,000

6 成本會計 規劃與控制精解

加在製品期末存貨	3,000	2,250	4,000	30,000	30,000
	258,000	149,250	354,000	1,015,000	740,000
減在製品初存貨	4,000	2,000	3,000	20,000	9,000
預備生產單位數	254,000	147,150	351,000	995,000	751,000

6. (1) 工具箱期末存貨及產量預計

	第二季	第三季
工具箱銷售量	23,000	80,000
期末存貨	25,000	5,000
每季需要量	48,000	85,000
期初存貨	8,000	25,000
預計產量	40,000	60,000

(2) 製造工具箱所需材料購貨量及產製量

第 二 季	箱數	A 材料	B 材料
期末存貨	85,000	15,000	35,000
產量	40,000	80,000	200,000
每季需要量	125,000	95,000	235,000
期初存貨	125,000	15,000	45,000
購貨	- 0 -	80,000	190,000
第 三 季			
期末存貨	25,000	15,000	35,000
產量	60,000	120,000	300,000
每季需要量	85,000	135,000	335,000
期初存貨	85,000	15,000	35,000
購貨	- 0 -	120,000	300,000

7. (1)	Tribolite	Polycal	Powder X
供銷貨所需產製量	80,000	40,000	100,000
加：期末存貨需要量	6,000	2,000	8,000
總需要量	86,000	42,000	108,000
減：估計期初存貨量	5,000	4,000	10,000
計劃產量	81,000	38,000	98,000

(2)配合產量預算所需材量數量：

	材料A	材料B
Tribolite	$81,000 \times 1 = 81,000$ 公斤	$81,000 \times 2 = 162,000$ 公斤
Polycal	$38,000 \times 2 = 76,000$	
Powder X	$-0-$	$98,000 \times 1 = 98,000$
	157,000 公斤	260,000 公斤
加：期末存貨需要存量	12,000	15,000
	169,000 公斤	275,000 公斤
減：預計期初存貨量	10,000	12,000
預計材料購貨量	159,000 公斤	263,000 公斤
每公斤購買價格	$\times \$ 0.20$	$\times \$ 0.10$
預計材料購貨額	<u>\$ 31,800</u>	<u>\$ 26,300</u>

(3)

	Tribolite	Polycal	Powder X	合計
材料：				
A： $81,000 \times 1 \times \$0.20$	\$16,200			\$16,200
$38,000 \times 2 \times \$0.20$		\$15,200		15,200
B： $81,000 \times 2 \times \$0.10$	16,200			16,200
$98,000 \times 1 \times \$0.10$			\$9,800	9,800
	<u>\$32,400</u>	<u>\$15,200</u>	<u>\$9,800</u>	<u>\$57,400</u>
直接人工：				
$81 \times 50 \times \$8$	\$24,300			\$ 24,300
$38 \times 125 \times \$8$		\$28,500		28,500
$98 \times 12.5 \times \$6$			\$ 7,350	7,350
	<u>\$24,300</u>	<u>\$28,500</u>	<u>\$ 7,350</u>	<u>\$ 60,150</u>
總變動製造成本	<u>\$89,100</u>	<u>\$81,700</u>	<u>\$26,950</u>	<u>\$197,750</u>
固定製造成本				40,000
總製造成本				<u>\$237,750</u>

$$8 \text{ 機器部門：} \frac{\$244,000}{100\% - 23.75\%} = \frac{\$244,000}{0.7625}$$

$$= \$320,000 \text{ (機器部門總成本)}$$

$$- 244,000 \text{ (直接材料及製造費用)}$$

$$\underline{\underline{\$ 76,000}} \text{ (每年所需直接人工成本)}$$

$$\begin{aligned}
 \text{完成部門：} & \frac{\$90,000}{100\% - 25\%} = \frac{\$90,000}{0.75} \\
 & = \$120,000 \text{ (完成部門總成本)} \\
 & \quad - 90,000 \text{ (直接材料及製造費用)} \\
 & \quad \underline{\$30,000} \text{ (每年所需直接人工成本)}
 \end{aligned}$$

季別人工成本：	機器部門		完成部門		合計
第一季	21 %	\$15,960	23 %	\$ 6,900	\$ 22,860
第二季	24	18,240	24	7,200	25,440
第三季	27	20,520	26	7,800	28,320
第四季	28	21,280	27	8,100	29,380
	<u>100 %</u>	<u>\$76,000</u>	<u>100 %</u>	<u>\$30,000</u>	<u>\$106,000</u>

問題

16-1

銷售預算			
產品	單位	價格	合計
A	20,000	\$55	\$1,100,000
B	50,000	50	2,500,000
C	30,000	80	2,400,000
			<u>\$6,000,000</u>

產量預算			
	A 產品	B 產品	C 產品
銷售量(見銷售預算表)	20,000	50,000	30,000
期末存貨需要量	10,000	15,000	6,000
	30,000	65,000	36,000
減：期初存貨估計量	8,000	15,000	6,000
需要產製量	<u>22,000</u>	<u>50,000</u>	<u>30,000</u>

3. 及 4. 直接材料預算及直接材料進貨預算

	No. 110	No. 50	No. 41	No. 30	No. 40
A 產品	66,000	44,000			110,000
B 產品		50,000	100,000	150,000	
C 產品	150,000	90,000			120,000
需要產製量	216,000	184,000	100,000	150,000	230,000
加：期末存貨需要量	25,000	23,000	15,000	18,000	30,000
3. 合計需要量	241,000	207,000	115,000	168,000	260,000
減：期初存貨	21,000	17,000	10,000	18,000	25,000
購買所需單位數	220,000	190,000	105,000	150,000	235,000
每單位價格	\$ 3.00	\$ 2.00	\$ 2.50	\$ 4.00	\$ 3.25
4. 購貨額	<u>\$660,000</u>	<u>\$380,000</u>	<u>\$262,500</u>	<u>\$600,000</u>	<u>\$763,750</u>

(5) 直接人工預算

直接人工預算

產 品	產 量	單位所需 小 時 數	合 計	費 率	合 計
A	22,000	4	88,000	\$4.00	\$ 352,000
B	50,000	5	250,000	3.00	750,000
C	30,000	5	150,000	4.20	630,000
			<u>488,000</u>		<u>\$1,732,000</u>

(6) 製成品存貨預算

製成品存貨預算

(6)		<u>製成零件員預算</u>		<u>存 貨</u>	
<u>產 品</u>				<u>單位數</u>	<u>合 計</u>
A	<u>材料(單位)</u> : 3 Nq 110 @ \$3	\$ 9.00			
	2 Nq 50 @ \$2	4.00			
	5 Nq 40 @ \$3.25	<u>16.25</u>	\$29.25		
	<u>人 工</u> : 4 小時 @ \$4		16.00		
	<u>製造費用</u> : 4 小時 @ \$2 每單位直接人工小時		<u>8.00</u>		
			<u>\$53.25</u>	10,000	\$ 532,500

B	<u>材料(1單位):</u>	1 Nq 50 @\$2	\$ 2.00		
		2 Nq 41 @\$2.50	5.00		
		3 Nq 30 @\$4	<u>12.00</u>	\$19.00	
	<u>人 工:</u>	5 小時 @\$3		15.00	
	<u>製造費用:</u>	5 小時 @\$2 每單位直接人工小時	<u>10.00</u>		
			<u>\$44.00</u>	15,000	660,000

C	材料(1單位): 5 Nq 110 @ \$3	\$15.00		
	3 Nq 50 @ \$2	6.00		
	4 Nq 40 @ \$3.25	<u>13.00</u>	\$34.00	
	人 工: 5 小時 @ \$4.20		21.00	
	製造費用: 5 小時 @ \$2 每單位直接人工小時	<u>10 00</u>		
			<u>\$65.00</u>	6,000 390,000

19—年12月31日，估計製成品存貨成本

\$ 1,582,500

16-2

(1)

TECHNI-TOY 公司

製造預算表

材料：

3,500 公斤，每公斤 \$2 \$ 7,000

2,000 公升，每公升 \$6 12,000

總材料成本 \$19,000

人工：

塑膠模型 (2,000 小時，每小時 \$6.20) \$12,400

油漆工 (1,200 小時，每小時 \$6) 7,200

總人工成本 19,600

製造費用：

固定製造費用：

房屋折舊 \$ 500

設備折舊 800

監督費用 3,200

保險費 222 \$ 4,720

變動製造費用：

間接人工 (3,200 小時，每小時 \$0.250) 800

間接物料 (100,000 單位，每單位 \$0.004) 400

一般製造費用 (3,200 小時，每小時 \$0.050) 160 1,360 6,080總製造成本 \$44,680

(2) 按直接人工小時決定製造費用費率

固定製造費用 \$4,720

變動製造費用 1,360

\$6,080

 $\$6,080 \div 3,200 \text{ 小時} = \1.90 (每單位直接人工小時)

16-3

(1)

	塑 膠	銅	鋁
AD-5 (8,000 單位)	16,000 磅	4,000 磅	—
FX-3 (6,000 單位)	<u>6,000 磅</u>	<u>—</u>	<u>9,000 磅</u>
預計使用材料	<u>22,000 磅</u>	<u>4,000 磅</u>	<u>9,000 磅</u>

(2)及(3)預計存貨供需及期末餘額

	塑 膠	銅	鋁
平均每天使用量 (總發出量÷工作天數)	<u>1,100 磅</u>	<u>200 磅</u>	<u>450 磅</u>
期初存貨	16,000 磅(註1)	9,000 磅(註2)	14,000 磅
訂貨進量：			
第七期訂單	15,000 磅(註3)	—	10,000 磅(註4)
第八期訂單	<u>15,000 磅(註5)</u>	<u>—</u>	<u>—</u>
合計	46,000 磅	9,000 磅	24,000 磅
發出量	<u>22,000 磅</u>	<u>4,000 磅</u>	<u>9,000 磅(註6)</u>
預計期末存貨餘額	<u>24,000 磅</u>	<u>5,000 磅</u>	<u>15,000 磅</u>

註：1. 於第四工作天，塑膠存貨降至 12,000 磅時，訂了 15,000 磅的塑膠。

2. 第八工作天，銅降至 7,500 磅時，簽訂 5,000 磅的進貨訂單。

3. 第十工作天，接到第七期所訂塑膠料 15,000 磅。

4. 第十四工作天，接到號七期所訂鋁料 10,000 磅。

5. 第十四工作天，接到第八期當日所訂塑膠料 15,000 磅。

6. 第八期沒有任何鋁料訂單。

(4)預計材料購貨及支出額

材 料	訂單日/期	接貨 日/期	訂單數量	金 額	支 付 期
塑 膠	20/七	10/八	15,000 磅	\$6,000	第 八 期
鋁	4/七	4/八	10,000 磅	5,500	第 八 期
塑 膠	4/八	14/八	15,000 磅	6,000	第 八 期
銅	8/八	未定/九	5,000 磅	4,750	第 九 期

16-4

TOYLAND 公司

材料生產需要量

年	季	數 量	材 積			總 計
		預計表	橡 木	松 木	楓 木	
19 A	1st	75	150	375	750	1,275
	2d	150	300	750	1,500	2,550
	3d	175	350	875	1,750	2,975
	4th	200	400	1,000	2,000	3,400
19 B	1st	220	440	1,100	2,200	3,740

材料採購及材料盤存量

	材			積	數
	橡 木	松 木	楓 木	總	
餘 額	150	600	900	1,650	
第一季產量	150	375	750	1,275	
	0	225	150	375	
第二季需要量	300	750	1,500	2,550	
購買需要量	300	525	1,350	2,175	
第一季購買量	300	600	1,500	2,400 (計算 1)	
第一季存貨	300	825	1,650	2,775	
第二季產量	300	750	1,500	2,500	
	0	75	150	225	
第三季需要量	350	875	1,750	2,975	
購貨需要量	350	800	1,600	2,750	
第二季購貨量	600	900	1,800	3,300 (計算 2)	
第二季期末存量	600	975	1,950	3,525	
第三季生產量	350	875	1,750	2,975	
	250	100	200	550	
第四季需要量	400	1,000	2,000	3,400	
購買需要量	150	900	1,800	2,850	
第三季購量	300	900	1,800	3,000 (計算 3)	
第三季期末存貨	550	1,000	2,000	3,550	
第四季生產量	400	1,000	2,000	3,400	
	150	0	0	150	
第一季需要量	440	1,100	2,200	3,740	
購買需要量	290	1,100	2,200	3,590	
第四季購貨	300	1,200	2,400	3,900 (計算 4)	
第四季期末存貨	450	1,200	2,400	4,050	

計 算：1 (1 × 1,500) + (3 × 300) = 2,400

2 (2 × 1,500) + (1 × 300) = 3,300

3 2 × 1,500 = 3,000

4 (2 × 1,500) + (3 × 300) = 3,900